

Matti Järvinen ja Kai Kallio

HANKINNAN MERKITYS PK- YRITYKSELLE

Opinnäytetyö
Liiketoiminnan logistiikka

Marraskuu 2015

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Kai Kallio ja Matti Järvinen	Tradenomi	Marraskuu 2015
Opinnäytetyön nimi		
Hankinnan merkitys PK -yritykselle		41 sivua 3 liitesivua
Toimeksiantaja		
Ei toimeksiantoa		
Ohjaaja		
pt. tuntiopettaja Suvi Johansson		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyössä ei ollut toimeksiantajaa, mutta siinä toimivat kontakteina kaksi pk-sektorin yritystä, jotka olivat Rakennusliike Olavi Järvinen Oy ja MR-Rauta Oy. Opinnäytetyön aiheena oli selvittää hankintatoimen merkitystä ja sen toimintatapoja pk-yrityksille mahdollisimman ajankohtaisesti ja käytännönläheisesti.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostuu hankinnasta, hankinnan työkaluista, hankintaprosessin eri vaiheista, hankintastrategiasta, ulkoistamisesta ja toimittajayhteistyöstä. Teoriaosuudessa on pyritty esittämään asioita niin, että ne tukevat empiiristä osuutta mahdollisimman hyvin. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus, joka on toteutettu haastattelemalla. Haastatteluja on suoritettu kontaktiyritysten edustajien kanssa, jotka ovat mukana yritysten hankintatoiminnassa.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosuudessa käydään läpi molempien yritysten hankintatoimea käytännössä haastatteluvastausten avulla sekä vertaillaan, kuinka ne kohtaavat teorian kanssa. Vastaukset on jaettu eri aihealueisiin, jotka ovat hankinnat yrityksissä, hankinnan työkalut, hankintaprosessi, kehityskohdat hankintatoiminnassa, ulkoistaminen, hankintasopimukset ja toimittajayhteistyö.</p> <p>Yhteenvedossa ja päätelmissä vertaillaan kontaktiyritysten hankintatoimien eroja, pohditaan ratkaisuja mainittuihin kehityskohtiin ja käydään läpi pk-yritysten hankintatoimen tilannetta yleisesti tällä hetkellä.</p>		
Asiasanat		
hankintatoimi, pk-yritys, ulkoistaminen, toimittajayhteistyö		

Author (authors)	Degree	Time
Kai Kallio and Matti Järvinen	Bachelor of Business Administration	November 2015
Thesis Title		
Significance of Purchasing for SME		41 pages 3 pages of appendices
Commissioned by		
No commission		
Supervisor		
Suvi Johansson, Lecturer		
Abstract		
<p>The objective of this thesis was to examine the importance of purchasing and it's procedures for small and medium-sized enterprises as practically and currently as possible. While this thesis was not commissioned by any particular company, two small and medium-sized enterprises, Rakennusliike Olavi Järvinen Oy and MR-Rauta Oy, served as contact enterprises.</p>		
<p>The theoretical part consists of purchasing, purchasing tools, purchasing process, purchasing strategy, outsourcing and supplier co-operation. The research in this thesis is qualitative and it has been executed by interviewing. The interviews were performed with the representatives of the contact enterprises.</p>		
<p>This study discusses the responses to the interviews, including purchasing in practice in the contact enterprises and how well it compares with the book based theoretical background. The responses were divided under several different topics, which are purchasing in the contact enterprises, purchasing tools, tasks that need improvement, outsourcing, purchasing contracts and supplier co-operation.</p>		
<p>In the final summary and conclusions the differences in purchasing between the two contact enterprises are compared. Solutions to the tasks that needed improvement and the current state of purchasing are also discussed.</p>		
Keywords		
purchasing, small and medium-sized enterprises, outsourcing, supplier co-operation		

SISÄLLYS

SANASTO.....	6
1 JOHDANTO	7
2 HANKINTATOIMI.....	8
3 HANKINTATOIMEN TYÖKALUT	9
4 HANKINTAPROSESSI	13
4.1 Tarvekartoitus	14
4.2 Toimintamarkkinoihin tutustuminen	14
4.3 Tietopyyntö	15
4.4 Tarjouspyyntö	16
4.5 Tarjousten vertailu	17
4.6 Toimittajan valinta.....	18
4.7 Toimittajan arviointi.....	18
4.8 Hankintasopimukset	19
5 HANKINTASTRATEGIA	21
6 ULKOISTAMINEN	24
7 TOIMITTAJAYHTEISTYÖ	25
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
9 HANKINTA YHTEISTYÖYRITYKSISSÄ.....	28
9.1 Kontaktiyritysten esittely	28
9.2 Hankinnat yrityksissä	29
9.2.1 Rakennusliike Olavi Järvinen Oy.....	29
9.2.2 MR-Rauta Oy	30
9.3 Hankinnan työkalut käytännössä	31
9.3.1 Rakennusliike Olavi Järvinen Oy.....	31
9.3.2 MR-Rauta Oy	31
9.4 Hankintaprosessi yrityksessä.....	32
9.4.1 Rakennusliike Olavi Järvinen Oy.....	32
9.4.2 MR-Rauta Oy	33

9.5	Kehityskohtia yrityksen hankintatoiminnassa.....	33
9.5.1	Rakennusliike Olavi Järvinen Oy.....	33
9.5.2	MR-Rauta Oy	34
9.6	Ulkoistaminen / alihankinta yrityksessä	34
9.6.1	Rakennusliike Olavi Järvinen Oy.....	35
9.6.2	MR-Rauta Oy	35
9.7	Hankintasopimukset	36
9.7.1	Rakennusliike Olavi Järvinen Oy.....	36
9.7.2	MR-Rauta Oy	37
9.8	Toimittajayhteistyö yrityksissä.....	37
9.8.1	Rakennusliike Olavi Järvinen Oy.....	37
9.8.2	MR-Rauta Oy	37
10	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	38
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	
	Liite 2. Tarjouspyyntö	

SANASTO

Hyllyminimi

tarkoittaa tuotekohtaisesti asetettavaa ehtoa. Järjestelmä ei ehdota uuden tuote-erän tilaamista ennen kuin tuotetta on hyllyminimiksi asetettu määrä jäljellä. (Kärkkäinen 2009.)

Puitesopimus

on yhden tai useamman toimittajan välinen sopimus. Puitesopimuksen on määrä vahvistaa tietyn ajan sisällä tehtäviä hankintasopimuksia koskevat ehdot enimmiltään neljäksi vuodeksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 389.)

Kiertonopeus

kertoo kuinka monesti yrityksen varasto kiertää tuotantoprosessin läpi vuodessa. (Ritvanen & Koivisto 2007, 36.)

Toiminnanohjausjärjestelmä

on järjestelmä, jota käytetään yhdistämään ja automatisoimaan yrityksen toimintoja. (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson 2010, 671.)

Win-win tilanne

on tilanne, jossa kaikki osapuolet hyötyvät, esimerkiksi alihankkija ja alihankinnan toimeksiantaja. (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson 2010, 481.)

1 JOHDANTO

Perusteena aiheemme valinnalle oli molempien kiinnostus hankinnasta. Koulutusohjelmassa käytyjen kurssien pohjalta hankinta oli juuri se, mikä kiinnosti molempia myös mahdollisena työpaikkana koulutuksen jälkeen. Koemme, että opinnäytetyön tekeminen aiheesta parantaa meidän molempien tietoisuutta ja ammattitaitoa hankinnan eri osa-alueilla.

Opinnäytetyöllämme ei ole toimeksiantajaa, mutta käytämme työssämme hyväksi kahta yrityskontaktia pk-sektorilta. Pk:lla eli pienellä ja keskisuuralla yrityksellä tarkoitetaan EU:n komission suosituksen mukaisesti yrityksiä, joilla on työntekijöitä vähemmän kuin 250 ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. (Ritvanen & Koivisto 2007, 7–9.)

Opinnäytetyön aiheena on selvittää, kuinka suuri merkitys hankinnalla on kotimaisen pk-yrityksen toiminnassa ja kuinka sitä harjoitetaan erilaissa yrityksissä. Kontaktiyrityksemme ovat rakennustarvikkeita myyvä yritys ja rakennusliike. Työn tavoitteena on vertailla erilaisten yritysten hankintamenetelmiä ja toimintatapoja toisiinsa ja teoriaan. Vertaamisen kautta pyrimme löytämään mahdollisia kehityskohteita hankintatoimessa. Työmme tarkoituksena on osoittaa, kuinka tärkeää huolellinen hankintatoimen harjoittaminen on yrityksessä ja millaista hyötyä siitä on.

Molemmilla kontaktiyrityksillä on pitkä kokemus alalta takanaan. Olettamukseksi on, että hankinta on jo hyvin hoidettua näissä yrityksissä, joiden edustajia tulemme työssämme käyttämään tiedonlähteinä. Tavoitteenamme on kerätä tietoa yritysten hankinnan toimivuudesta ja siitä, miten se on saatu toimimaan, sekä mahdollisista kehityskohdista. Tiedonkeruu tehdään haastatteluin joko kasvotusten, sähköpostilla tai puhelimen välityksellä. Haastatteluista saatua tietoa tullaan käyttämään teoriapohjaisen tiedon tukena, jotta työstämme saadaan realistinen ja ajankohtainen.

2 HANKINTATOIMI

Hankintatoimi on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa ja sillä on todella suuri rooli hankintojen merkittävän taloudellisen arvon vuoksi (Ritvanen & Koivisto 2007, 7.). Hankintojen osuus suomalaisissa yrityksissä voi olla jopa 80–90 prosenttia kokonaiskustannuksista. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten kilpailukyky ja kannattavuus ovat suurilta osin ulkopuolelta hankittujen resurssien varassa. Yrityksen tekemät hankinnat eivät kuitenkaan pelkästään ole sen ostamia materiaaleja vaan käytännössä kaikkea sitä, mistä yritys saa laskun. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 9.)

Hankinnan tärkein tehtävä yrityksessä on luoda arvoa sekä yritykselle, että sen asiakkaille. Hankintahenkilöstön avulla taataan organisaation tarvitsemien tuotteiden, raaka-aineiden, komponenttien ja palveluiden saanti oikeana määränä, oikeaan aikaan, oikeaan laatuun ja sovittuun hintaan. Oikea laatu ei aina tarkoita korkeinta mahdollista laatua vaan riittävää kyseiseen projektiin. Se saavutetaan huolellisella spesifioinnilla. Hinnan ja laadun on kohdattava toisensa. Oikea määrä ei aina ole projektikohtaisesti laskettu määrä, vaan riippuen materiaalin tulevaisuuden tarpeesta ja ostohetken hinnoittelusta voidaan sitä ostaa samalla myös varastoon. Yrityksessä hankinnan tulee osata reagoida mm. toimitushäiriöihin ja toimitusaikoihin pitämällä tiettyä varmuusvarastoa, jotta tavara riittää siihen saakka, kunnes uusi erä saadaan toimitettua. (Ritvanen & Koivisto 2007, 106 -107.)

Pienet tilaukset pienentävät varaston kokoa mutta vaativat usein lisätyötä yrityksen sisällä. Pieniä tilauksia tulisi pyrkiä automatisoimaan, jolloin erä koko voidaan laskennallisesti määrittää optimiarvoon, mutta toimittaja valitaan taupauskohtaisesti. Toimittajien eroina voivat olla mm. hinta ja toimitusajat ja tavat. (Ritvanen & Koivisto 2007, 106 -107.)

Pk-yrityksen on huolehdittava tarkasti asiakkaidensa tarpeista, jotta ne olisivat valmiita maksamaan siitä toistekin. Tämä voi olla ongelmallista, kun monen ihmisen työpanokset sovitetaan yhteen ja ne on linkitetty huonosti. Kilpailuetua voidaan saada, kun arvoa lisääviä toimintoja liitetään onnistuneesti yhteen kokonaiseksi toimintojen ketjuksi. (Ritvanen & Koivisto 2007, 11.)

Yksi keino kilpailuedun parantamiseen arvoa lisäämällä on hankintoihin panostaminen. Hankintahinnan pienentyessä kate ja kannattavuus paranevat, vaikka myynti pysyisikin samana. Viisaalla hankintatoimen ja toimittajamarkkinoiden johtamisella voi myös pk-yritys vaikuttaa suoraan kaikkiin yrityksen kilpailukyvyn ja kannattavuuden elementteihin: kustannuksiin, liikevaihtoon, katteisiin, kiertonopeuteen, sitoutuneeseen pääomaan, joustavuuteen, ketteryuteen, strategiseen asemaan ja maineeseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 25.)

3 HANKINTATOIMEN TYÖKALUT

Hankintatoimen päätöksien tukena voidaan käyttää erinäisiä työkaluja, kuten toimittajien luokittelua, SWOT-, riski-, arvoketju- ja ostosalkkuanalyysia (Ritvanen & Koivisto 2007, 129.).

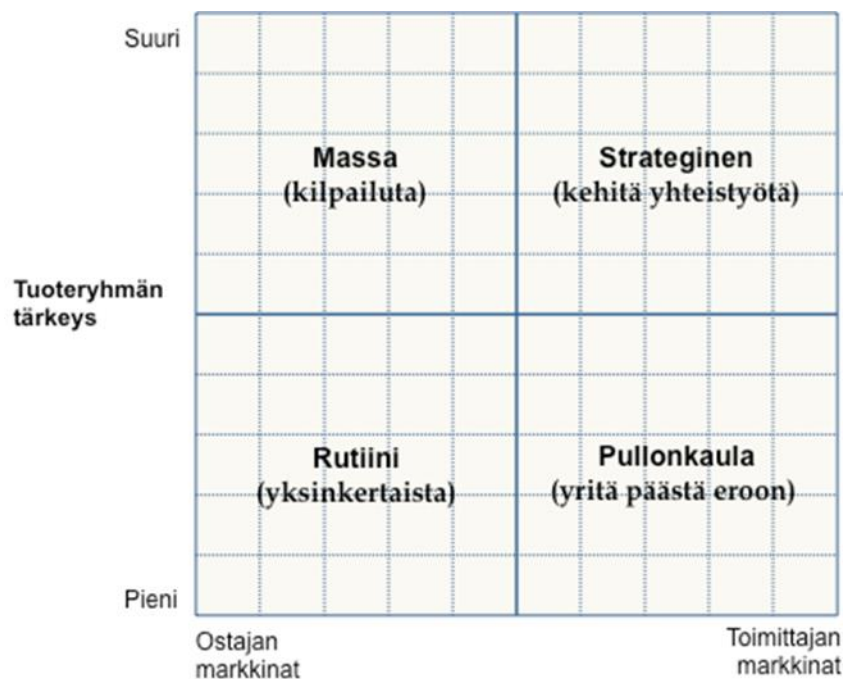
3.1 ABC-analyysi

Toimittajat luokitellaan usein toimituksen sisällön ja yhteistyösuhteen mukaisesti. Tavoitteena on selkeyttää toimittajan rooli ja selvittää, voiko heitä esimerkiksi korvata. Toimittajien tai tuotteiden luokitteluun sopii hyvin ABC-analyysi, joka soveltuu käytettäväksi niin palveluiden kuin materiaalihankintojen yhteydessä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 129.)

ABC-analyysissä tuotteet jaetaan omiin luokkiinsa, A, B ja C sekä tarvittaessa D jne. A-luokkaan kuuluvat hankinnat ovat tärkeimpiä, niiden kustannusvaikutus kaikista hankintakustannuksista on noin 70 prosenttia, mutta siihen kuuluvien nimikkeiden ja toimittajien määrä on vähäinen. B-luokka muodostaa noin 20 prosenttia ja loput hankinnat sijoitetaan C-luokkaan. Niihin kuuluvien hankintojen osuus ei ole niin merkittävä, mutta nimikkeiden ja toimittajien määrä on suurempi. ABC-analyysi perustuu 20/80-sääntöön eli Pareto-sääntöön, eli 20 prosenttia toimittajista/hankituista nimikkeistä muodostaa 80 prosenttia hankintojen arvosta. (Hankintatoimi 2015a)

3.2 Ostoportfolio

Ostosalkkuanalyysi tai ostoportfolio eli Kraljicin matriisi on yksi tunnetuimmista hankinnan työkaluista ja mittareista. Siinä tarkastellaan tuotteita/palveluita riskin ja ostovoiman näkökulmista. Näin pyritään minimoimaan hankintariskit. Hankinnat sijoitetaan nelikenttään, jossa niitä tarkastellaan ainakin ostomäärän, kehitysnäkymien ja markkina-aseman näkökulmista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 114 - 116.)



Kuva 1. Ostoportfolion nelikenttämalli (Logistiikan maailma, 2015a)

Pystysuora akseli kertoo hankintakategorian tärkeyden ja tulosvaikutuksen. Vaakasuora akseli kertoo markkinatilanteesta, kuinka paljon tuotteella/palvelulla on toimittajia ja kenellä on valta hinnoittelussa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 116 - 117.)

Ostoportfolio on jaettu neljään kenttään, jotka on nimetty niiden ostostrategiaa vastaaviksi:

Massahankintoja eli volyymituotteita ja -palveluita ostetaan paljon ja niiden ostomarkkinat ovat ostajalle helpot. Ne ovat merkitykseltään suuria ja niissä on paljon rahaa kiinni, joten niihin liittyvillä kustannuksilla on suora vaikutus yri-

tyksen kannattavuuteen. Nämä hankinnat tulee ilman muuta kilpailuttaa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 119.)

Rutiinituotteille on runsaasti tarjontaa ja niiden suora tulosvaikutus on vähäinen, mutta niiden hankinta kannattaa hoitaa mahdollisimman kustannustehokkaasti, jotta niiden prosessikustannukset eivät nouse suuremmaksi kuin itse tuotteen hinta. Näiden hankintojen automatisointi ja delegointi käyttäjille onkin suositeltavaa ja tehokas tapa pitää kustannukset kurissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 119 - 120.)

Pullonkaulat tuotteet edustavat uhkaa ja riskiä, sillä niiden puute voi laskea kaupan palvelutasoa merkittävästi. Niiden merkitys yrityksen talouden kannalta on pieni, mutta niitä tarvitaan välttämättä ja niitä saa vain yhdeltä tai muutamalta toimittajalta, jolloin myös myyjä määrittää hintatason. Näistä tuotteista/palveluista tulisi pyrkiä eroon tai keksiä korvaavia vaihtoehtoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 121.)

Strategiset tuotteet ja palvelut ovat yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta tärkeimmät. Ne ovat arvoltaan suurimpia ja yrityksen liiketoiminnan kannalta kriittisiä. On yleistä, että näiden tuotteiden tai palveluiden toimittajia on markkinoilla vain muutama. Myöskään kilpailutus ei ole mahdollista, koska tuotteet ja palvelut ovat luonteeltaan kriittisiä ja toimittajiin on yleensä jo olemassa pitempiaikainen yhteistyösuhde, joka vaatii jatkuvaa yhteistä kehitystä kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 122.)

3.3 Make or buy-analyysi

Make or buy-analyysi on yksi tärkeimmistä asioista, joita tulee pohtia hankintastrategiassa. Siinä pohditaan, tehdäänkö tuote itse vai vuokrataanko / hankitaanko se muualta. Jokaisella hyvällä ostajayrityksellä tulee olla toimiva make or buy -päätöksentekokulttuuri. Strateginen valinta on myös se, suositataanko hankittaessa kotimaista, ulkomaista tai molempia. (Ritvanen & Koivisto 2007, 146.)

Päätökset ostamisesta tai itse tekemisestä pohjautuvat käsitykseen omasta ydinosaamisesta ja antavat sitä kautta osviittaa siitä, mitä resursseja olisi hyvä ostaa ulkopuolisilta. Päätöksissä on kuitenkin tärkeä ymmärtää toimittaja-

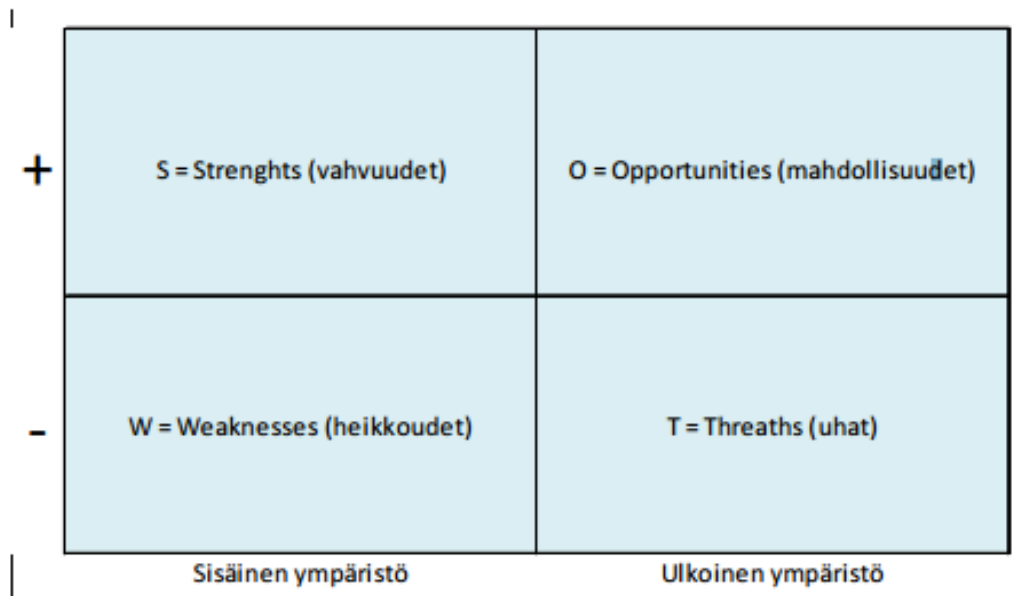
markkinoiden mahdollisuudet, kilpailutilanteet ja kriittisen menestyksen tekijät. Siksi toimittajamarkkinoiden tuntemus kannattaakin kytkeä vahvasti tuotekehitykseen jo niiden elinkaaren alusta asti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 48.)

3.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (kuva 2) on yleisesti käytetty yksinkertainen, nopea ja tehokas nykytilanneanalyysi, jota voidaan hyödyntää myös hankintatoimen kehittämisessä. SWOT on lyhenne sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats, eli suomeksi vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysissä voidaan asettaa esimerkiksi hankittavat nimikkeet tai toimittajan palvelut/tuotteet nelikenttään. Kun analyysin kaikki neljä kenttää on täytetty, voidaan tehdä johtopäätöksiä muutaman yksinkertaisen kysymyksen avulla:

- Kuinka havaittuja vahvuuksia voidaan kehittää edelleen?
- Miten heikkouksia pystyttäisiin eliminoimaan?
- Miten havaittuja mahdollisuuksia pystytään käyttämään hyväksi?
- Miten varaudutaan havaittuihin uhkiin ja miten niiltä vältytään?

(Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 20–21.)



Kuva 2. SWOT-analyysin nelikenttäjako (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 21.)

4 HANKINTAPROSESSI

Hankintaprosessi on monivaiheinen, siksi yhteistyö muiden toimintojen, kuten markkinoinnin ja tuotannon kanssa on tärkeää. Ensimmäiseksi on kuitenkin oltava tarve ja havaittava se. (Ritvanen & Koivisto 2007, 114.)

Laajemmasta kuvasta katsottuna hankintaprosessi muodostuu kolmesta päävaiheesta, jotka ovat:

1. Hankinnan suunnittelu ja valmistelu
2. Hankinnan kilpailutus
3. Toimittajan sopimuksen aikainen ohjaaminen

(Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 385.)

Edellä mainittuihin kolmeen päävaiheeseen sisältyy pienempiä yleisesti tapahtuvia prosesseja, kuten tarvekartoitus, toimittajamarkkinoihin tutustuminen, tietopyyntö, tarjouspyyntö, tarjousten vertailu, toimittajan valinta ja toimittajan arviointi sekä sopimusten tekeminen. Seuraavaksi käymme läpi nämä prosessiin kuuluvat osat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 385.)

4.1 Tarvekartoitus

Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan kyseiseen hankintaan liittyvät tarpeita ja vaikutuksia tuotteen tai palvelun koko elinkaaren ajalta. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 386) Liiketoiminnan tarpeet ja vaatimukset ovat hankintaprosessin käynnistävä tekijä. Sen jälkeen on mietittävä aikataulua, ja spesifioitava tuote tai palvelu tarkemmin. (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson 2010, 34.) Yksi tärkeimmistä syistä hankinnan tekemiselle tulisi olla, että joku muu pystyy tekemään tarvittavan tuotteen tai palvelun paremmin kuin itse. (Ward 2008, 19.)

Hankintaosaston on arvioitava hankintaprosessin eri vaiheiden kesto, esimerkiksi toimittajan etsintä kokonaisuudessaan sekä budjetti ostatettaviin tuotteisiin ja palveluihin ja se, kuka on vastuussa mistäkin vaiheesta. (Ward 2008, 19.)

4.2 Toimintamarkkinoihin tutustuminen

Toimittajan valinta kuuluu keskeisenä osana hankintastrategisiin päätöksiin. Se ei ole pelkästään kustannuksiin vaikuttava tekijä vaan vaikuttaa myös asiakastyytyväisyyteen. (Ritvanen & Koivisto 2007, 151.)

Ostajan tehtäviin kuuluu toimittajamarkkinoihin tutustuminen ja sopivien toimittajien valitseminen. (Ward 2008, 21.) Potentiaalisten toimittajien etsinnässä on muutamia seikkoja, joihin ostajan tulee paneutua. Niihin kuuluvat muun muassa hinta, laatu ja ammattitaito. Myös hankinnan tekninen vaativuus vaikuttaa etsintään. (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson 2010, 238.)

Yrityksen hankintatoimen on tärkeää olla jatkuvasti tietoinen mitä toimittajamarkkinoilla tapahtuu ja päivittää tietokantaansa. Esimerkiksi käymällä messuilla, seuraamalla alan kirjallisuutta ja internet-sivustoja. (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson 2010, 240.)

Mahdollisia toimittajaehdokkaita on yleensä niin paljon, ettei kaikkiin ole aikaa tutustua syvällisesti. Ehdokkaista on hyvä kysellä esimerkiksi muilta alalla toimivilta yrityksiltä, mutta on muistettava, että tutuimmat toimittajat eivät välttämättä ole parhaita vaihtoehtoja. (Logistiikan maailma 2015b.)

Toimittajista on pyrittävä löytämään se, joka tarjoaa tarpeeseen sopivimman tuotteen tai palvelun, johon voi myös luottaa. Toimittajan toiminta on oltava tehokasta ja sen on toimittava oikealla hinnalla ja oikea aikaisesti. (Ward 2008, 99.)

Myös toimittajamarkkinoiden kartoittamiseen on hyvä käyttää keskeisiä seikkoja selvittäviä kysymyksiä:

- Mitä on tarjolla?
- Mikä on kilpailutilanne?
- Millaisia toimittajia markkinoilla on?
- Tarjonnan laajuus ja rajoitteet?
- Miten toimittajat eroavat toisistaan?

(Ritvanen & Koivisto 2007, 151.)

Potentiaalisten toimittajien luona on hyvä vieraillla, varsinkin jos ne ovat ennestään tuntemattomia. Tällä voidaan varmistaa monia eri asioita, kuten: laatuso, toimintakulttuuri, toimituskyky sekä resurssit. (Ritvanen & Koivisto 2007, 151.)

4.3 Tietopyyntö

Useimmat organisaatiot käyttävät tietopyyntöä (Request For Information, RFI) mikäli on todettu, että markkinoilta löytyy useampia potentiaalisia toimittajia. Tietopyynnöllä kerätään tietoa toimittajasta yleensä ja toimittajan palveluista tai tuotteista. RFI on joko kysymyslista tai tiedustelu, jonka avulla voidaan varmistaa, että toimittaja täyttää minivaatimukset projektin suorittamiseen. Tämä dokumentti ei ole sitova sopimus osapuolien välillä. (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson 2009, 209–210.)

Tietopyyntöön on hyvä sisällyttää muun muassa tarjonnassa olevat tuotteet ja palvelut, sertifioinnit ja asiakasreferenssit. Lisäksi on hyvä kysyä esimerkiksi toiminnan laajuudesta, toimitusketjusta, taloudellisesta tilanteesta, tuotekehityksestä ja henkilöstön koulutustasosta. Kysymykset tietenkin muovautuvat hankittavan tuotteen tai palvelun mukaan. Liian raskasta pakettia tästä ei kan-

nata kuitenkin tehdä, koska se saattaa viedä myyjän innostuksen heti alkuunsa.

Vaativimpiin hankintoihin kuuluu usein myös Request for Proposal (RFP) -vaihe. Tässä vaiheessa kysellään jo edellisissä vaiheissa valituilta toimittajilta ideoita ja ehdotuksia, miten kyseinen ratkaisu olisi mahdollista toteuttaa. Se ei yleensä sisällä hintatiedustelua, vaan tarkoituksena on toimittajien antamien tietojen perusteella saada uusia näkökulmia ja tarkentaa omaa tarvemääritteilyä sekä tarjouspyyntöä. (Logistiikan maailma 2015c.)

4.4 Tarjouspyyntö

Päästessään tähän vaiheeseen on ostavalla yrityksellä jo hyvin kattava kuva potentiaalisista toimittajista sekä heidän parhaista ehdotuksista ja mahdollisista heikkouksista. Pyynnöstä voidaan tehdä rajattu ja tiukasti ohjaava, mutta kuitenkin sellainen että siinä on otettu huomioon toimittajilta saatuja ajatuksia. Toisena vaihtoehtona on tehdä tarjouspyynnöstä avoimempi, jolloin hyväksytään myös erilaisia ja eritasoisia tarjouksia eri toimittajilta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 252.)

Tarjouspyyntömenettely on yleinen myös rakennusalan urakkasopimuksia tehtäessä. Urakasta kiinnostuneet osallistuvat tarjouskilpailuun ja tekevät työn tilaajan lähettämien asiakirjojen perusteella tarjouksensa, jossa selviää mm. mihin hintaan ja millaisin ehdoin he olisivat valmiit suorittamaan urakan. Olemme sisällyttäneet opinnäytetyöhön malliesimerkin Rakennusliike Olavi Järvinen Oy:n tekemästä ennakkotarjouspyynnöstä, joka löytyy opinnäytetyön lopusta liitteenä. (Liite 2.)

Tarjouspyyntömenettelyn tarkoituksena on taata tarjousten vertailukelpoisuus. Työn tilaaja vastaa siitä, että annetut tiedot pitävät paikkansa. Kilpailijan edellytetään perehtyvän tilaajan antamiin tietoihin. (Suomalainen lakimiesyhdistys 1994–1999, palstat 827–828.)

Tarjouspyynnön on tärkeää sisältää muun muassa nämä asiat:

- Tarkka spesifiointi tuotteesta tai palvelusta
- Tekniset ja kaupalliset vaatimukset
- Toimitusmäärä ja yksikkö

- Toimitusaika ja -paikka
- Sopimuskausi ja mahdollinen optio

(Logistiikan maailma 2015d.)

Huonosti tehty tarjouspyyntö johtaa pahimmillaan alkuperäisen tarpeen kannalta huonoon ratkaisuun. Kiire on usein syynä siihen, että tarjouskysely toteutetaan liian kevyesti ja nopeasti. Tässä tapauksessa tarjous on joko liian rajattu tai liian avoin. Liian rajatussa tarjouskyselyssä menetetään mahdollisuuksia ja liian avoimessa taas tulee liikaa toisistaan liian paljon eroavia tarjouksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 251.)

4.5 Tarjousten vertailu

Saatuja tarjouksia vertaillaan tarjouspyynnön vaatimuksiin. Tarjouksien on vastattava asetettuja tavoitteita. Niihin liittyvät epäselvyydet tarkistetaan lisätiedusteluin sekä tekniset ja taloudelliset erot selvitetään. (Junnonen, Kankainen 2012 78.)

Jos ostetaan markkinoilta, joissa tuote tai palvelu on hyvin pitkälti samanlaista kaikilla toimittajilla, hinta on ainoa toimittajia erotteleva tekijä. Nykyään tällainen tilanne on kuitenkin erittäin harvinainen. Mitä enemmän tarjoukseen sisältyy palvelua, joka ei ole yksiselitteistä, sitä vaativampaa vertailu on. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 239.)

Vertailussa keskeisenä asiana on koko hankinnan hinnan hahmottaminen, eli kokonaiskustannusten laskeminen. Kokonaiskustannuksiin kuuluvat ostohinnan lisäksi mm. rahti, maksu- ja toimitusehdot, valuutan kurssi, tullaukset, koulutukset, varastointi, takuut ja laadun tarkastukset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 239.)

Eri tekijöille tulee määrittää painoarvot, jotta tarjoukset voidaan pisteyttää ja asettaa järjestykseen kannattavuuden mukaan. Eri kriteereille voidaan asettaa myös suurempi tai pienempi painoarvo, jolloin suurempi painoarvo tarkoittaa kriteerin suurempaa tärkeyttä ostavalle yritykselle. Painoarvojen ja ennalta-asetettujen kriteereiden avulla lasketun pisteytyksen jälkeen voidaan toimittajat asettaa paremmuusjärjestykseen. (Logistiikan maailma 2015e)

4.6 Toimittajan valinta

Toimittajan valinta on yksi oleellisimmista hankintastrategisista päätöksistä, sillä se vaikuttaa niin kustannuksiin kuin asiakastyytyväisyyteen. (Ritvanen & Koivisto 2007, 151.) Toimittajaa ei tulekaan valita ainoastaan akuutin tarpeen mukaan vaan on myös ajateltava tulevaisuuden tarpeita ja miten uusi toimittaja pystyy niihin reagoimaan. (Ritvanen & Koivisto 2007, 153.)

Oma yritysstrategia vaikuttaa merkittävästi toimittajan valintaan. Mikäli yritys on markkinoiden kustannusjohtaja, tulee myös alihankkijan pystyä toimittamaan tasalaatuiset tuotteet tehokkaasti, nopeasti ja varmasti suurella volyyymilla. Asiakaslähtöisessä yrityksessä tulee toimittajankin pystyä joustavuuteen. Toimittajan tulee toimittaa lyhyitä tai jopa yksittäisiä toimituksia ja olla valmis muokkaamaan, eli ”moduloimaan” tuotteitaan. Strategian ollessa mikä tahansa tulee toimittajan olla samoilla linjoilla ostavan yrityksen kanssa ja yhteistyön tulee toimia saumattomasti. (Ritvanen & Koivisto 2007, 153–154.)

Toimittajia päätettäessä tulee myös ottaa huomioon tarvitaanko vain yksi vai useampi toimittaja. Mikäli käytetään vain yhtä toimittajaa, on hankintahinta yleensä halvempi mittakaavaetujen ansiosta. Tilaajalla on myös enemmän vaikutusvaltaa toimittajan suhteen ja näin ollen toimittajan arvioista johtuvat kustannukset jäävät usein pienemmiksi. (Ritvanen & Koivisto 2007, 151.)

Mikäli toimittajia valitaan useampia, tuetaan näin toimittajien välillä olevaa kilpailua. Jos toiselle toimittajista on toimitusvaikeuksia, voidaan tilanne helposti korjata jakamalla tilauksia toisille sopimuskumppaneille. Pientä toimittajamäärä on kuitenkin helpompi ohjata ja hallita. Useammasta toimittajasta aiheutuu enemmän mm. paperityötä, kuten sopimuksia ja laskuja. (Ritvanen & Koivisto 2007, 151.)

4.7 Toimittajan arviointi

Lähes jokaisessa hankintapäätöksessä tehdään toimittajan arviointia joko tietoisesti, tai sitten tiedostamattomasti. Pienintäkin ostopäätöstä tehdessään tulee ostaja jollakin tasolla kartoittamaan myyjän mahdollista epärehellisyyden aiheuttamaa riskiä ja laatuongelman mahdollisuutta. Hankinnan ollessa lyhytjänteistä ja kaupan kohteena oleva tuote yksinkertainen, ei arviointiin kannata nähdä paljon vaivaa. Mikäli toimittajan vaihtaminen on kallista ja vaikeaa, on

tärkeää suorittaa toimittajan syvälinen arviointi jo ennen kauppasopimuksen syntymistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 236.)

Toimittaja-arviointia tehdään lähinnä kahdesta syystä: toimittajan kehittämiseksi ja toimittajan valitsemiseksi. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 236.) Tavoitteena on kyvykkäiden ja varmojen toimittajien löytäminen, objektiivisen tiedon saaminen toimittajien tasosta, ongelmien selvittäminen ja niiden ratkaisemiseen tarvittavien keinojen löytäminen, toimittajayhteistyön kehitys ja lupauksien ja sitoumuksien todentaminen. Toimittajaa tulee arvioida ennakoivan arvioinnin lisäksi toimitusten aikana ja toimitusten jälkeen. (Ritvanen & Koivisto 2007, 155.)

Toimittajaa voidaan arvioida eri tilanteissa näillä tavoilla:

- Kun mahdollisia toimittajia on löytynyt suuri joukko, valitaan niistä yksinkertaisilla kriteereillä sopivimmat ja parhaan potentiaalin omaavat toimittajat.
- Näiden toimittajien lähetettyä ehdotuksia ja tarjouksia, tulee arvioinnissa käytettyjen kriteereiden olla yksityiskohtaisempia parhaan toimittajan valitsemiseksi.
- Toimittajasuhteen synnyttyä toimittajan suoritusta tulee arvioida. Vähintäänkin halutaan olla varmoja, että toimittajan tekemät suoritukset pysyvät sovituissa rajoissa ja sovittuja toimitusehtoja noudatetaan.
- Pitempiaikaisessa ja laajassa yhteistyössä tulee arvioida myös suoritusten parantamistavoitteisiin pääsemistä sekä yhteistyön ja toiminnan kehittämistä

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 237.)

4.8 Hankintasopimukset

Ennen hankintasopimuksen tekoa tulee rakennusliikkeessä tehdä toimitussuunnitelmat materiaalienkohtaisesti. Toimitussuunnitelmaan tulee ottaa selville kaikki tiedot toimittajalta häiriöttömien toimitusten varmistamiseksi. Tiedot kootaan toimitussuunnitelmaan. (Junnonen & Kankainen 2012, 86.)

Kun hankintapäätös ja toimitussuunnitelma on tehty, tulee yrityksen tehdä hankintasopimus, joka syntyy allekirjoittamalla kirjallinen sopimus. Mikäli so-

pimusta ei ole tehty kirjallisena, tulee se arvioida olosuhteiden mukaan. (Hankinnat 2015)

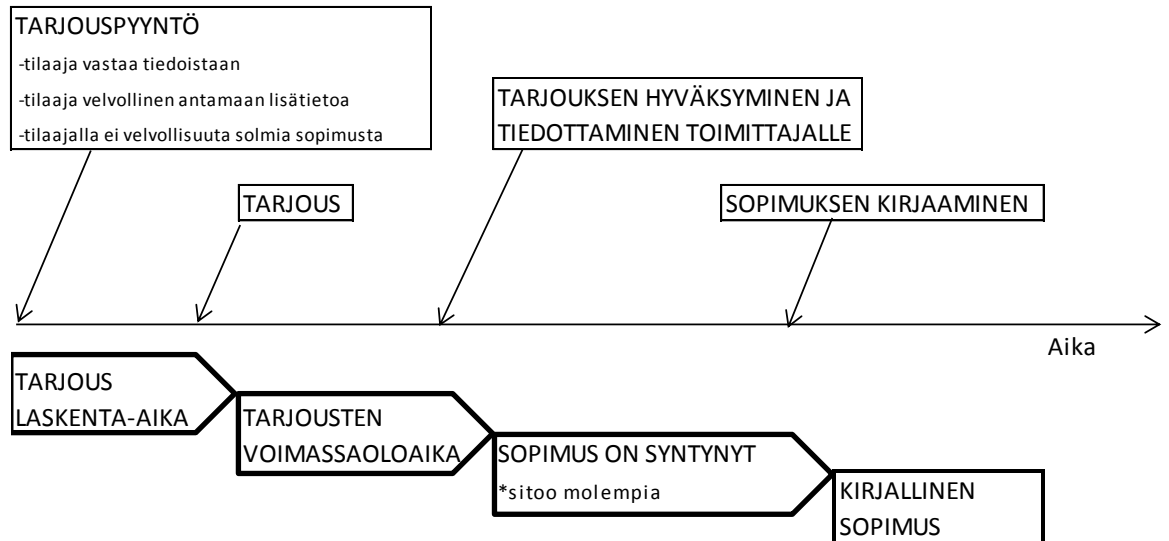
Materiaalihankinnoista, joista tehdään ns. kauppasopimus, käytetään rakennusalan yleensä Rakennustuotteiden yleisiä hankinta- ja toimitusehtoja, eli RYHT 2000:a. RYHT-ehtoja käytetään rakennusurakoitsijoiden ja rakennusteollisuuden välisessä rakennustarvikeosien, -tarvikkeiden ja -materiaalien kauppasa. RYHT ehdot ovat samansuuntaisia rakennusalan yleisten sopimusehtojen (YSE 1998) kanssa, mutta pohjautuvat sen lisäksi myös kauppalakiin. (Junnonen & Kankainen 2012, 88.)

Hankintasopimuksessa tuotteen tai palvelun ostaja ja toimittaja sopivat mm. tuotteen hinnasta, volyymialennuksista, toimitusajoista, sen laadusta ja mahdollisista palautuksista. Tapana on myös sopia riskien ja mahdollisten voittojen jakamisesta osapuolien välillä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 115.)

Erilaisia hankintasopimustyyppejä ovat puitesopimukset, vuosisopimukset ja yksittäistilaukset. Tuotteen hankinnan ollessa toistuvaa tai hintavaa, tulee tavoitella pidempiä hankintasopimuksia, jotka ovat vuosi- ja puitesopimukset. Tässä tapauksessa on toimittajan valintaan kiinnitettävä suurta huomiota. (Ritvanen & Koivisto 2007, 115 - 116.)

Yksittäistilaukset käsittävät satunnaiset hankinnat. Vuosisopimuksissa sovitetaan toimittajan kanssa sopimuskauden kaikista toimituksista, aikatauluista ja hankintojen laskutuksesta. Siinä sovitaan muita sopimuksia tarkemmin toimitus- ja maksuajoista. (Ritvanen & Koivisto 2007, 116.)

Puitesopimuksella on tarkoitus saada hyötyä volyymiedusta, varmistaa tavaran / palvelun toimitusehdot sekä saatavuus ja minimoida itse hankintaprosessista aiheutuvat kustannukset. Puitesopimuksella ostaja pystyy määrittelemään vain määrän ja muut toimitusta koskevat tiedot ja tekemään kotiinkutsun suoraan. (Ritvanen & Koivisto 2007, 116.)



Kuva 3. Hankinta- ja aliurakkasopimuksen syntyminen (Junnonen & Kankainen 2012, 64.)

Yllä olevassa kuvassa (Kuva 3) on esimerkki Hankinta- ja aliurakkasopimuksen syntymisestä aikajanalla.

5 HANKINTASTRATEGIA

2000-luvulla hankintojen rooli ennakoivana ja arvonnisääjänä on korostunut. Hankinta on kehittynyt sen passiivisesta asemasta tukemaan muita yrityksen toimia ja ennakoimaan erilaisia tapahtumia. Se on verkostoitumisen ja kansainvälistymisen ansiosta muuttunut operatiivisesta rutiinista strategiseksi osaamisalueeksi. (Ritvanen & Koivisto 2007, 139.)

Strategisen ja operatiivisen johtamisen mallien eroa voidaan kuvailla tällä tavalla: Operatiivisessa johtamismallissa asioiden oikein tekemistä korostetaan, kun taas strategisessa johtamismallissa tehdään oikeita asioita. (Ritvanen & Koivisto 2007, 139.)

Strategisen hankintatoimen tunnusmerkkejä ovat asiakaslähtöisyys ja ennakkoisuus. Siihen sisältyy kokonaisvaltainen laatuajattelu, joka tarkoittaa sitä että arvoa tuottamattoman asiat pyritään poistamaan kokonaan. Siitä puhuttaessa viitataan hankintakanavien kehittämiseen, toisin sanoen strateginen hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Siinä tavoitellaan pienempiä kokonaiskustannuksia, ei edullisimpia ostohintoja. Erilaisilla hankintastrategioilla yritys yrittää päästä hankintatoimelle annettuihin tavoitteisiin.

(Ritvanen & Koivisto 2007, 139–140.) Hankintatoimen strategia yrityksestä riippumatta vastaa kysymykseen: minkälaista tulosta hankintatoimi saavuttaa 3-5 vuoden aikana ja mihin suuntaan se on kehittymässä. (Hankintatoimi 2015b.)

Hankintastrategiat, jotka liittyvät suoritukseen kohdistuvat ensisijaisesti hankintaresurssien johtamiseen, asiakkaan tarpeiden täyttämiseen ja hankintakustannusten valvontaan. Strategian onnistumista arvioidaan muun muassa hankintayksin saavutetuilla tavoitteilla esim. budjettitavoitteet ja tulokselliset tavoitteet. (Junnonen, Kankainen 2012, 15.)

Hankintatehtävien suoritusvastuut voidaan jakaa yrityksen sisällä monella eri tavalla. Esimerkiksi rakennustyömaan hankinnat voidaan tehdä keskitetysti, jolloin erillinen hankintaosasto hoitaa kaikkien työmaiden hankinnat, tai hajautetusti, jolloin jokainen työmaa hoitaa omat hankintansa. Nämä esimerkit ovat ääripäitä. Yleensä hankinnat tehdään osin hankintaosastolla ja osin työmaalla. (Junnonen, Kankainen 2012, 15.)

Strategisesta merkityksestä hankinnassa voidaan saada myös käsitys tutkimalla hankintahenkilökunnan työtehtäviä, jotka voivat olla mm. kehitystyö, yrityksen johtamiseen osallistuminen, toiminnan suunnittelu ja ohjaus ja muut hankinnan johtamiseen liittyvät työtehtävät. ”*Strategisuutta voidaan myös arvioida mittaamalla, miten paljon hankintatoimea ylipäättään arvostetaan yrityksen sisällä, arvioidaanko hankintatoimen suorituskykyä, tunnetaanko toimittajamarkkinoita, millaisia ovat yrityksen riskinotto- ja riskinkantokyky ja resursit?*” (Ritvanen & Koivisto 2007, 139.)

Kaikissa yrityksissä tulee pohtia tarkkaan millaista hankintastrategiaa tullaan käyttämään. Yksi ja ainoa strategia ei tule toimimaan jokaisessa yrityksessä. Sen on oltava koko yrityksen tavoitteiden ja kilpailustrategian kanssa yhdenmukainen ja tukea sitä. Siinä linjataan tuotannon järjestäminen tai sen ulkoistaminen, sekä siinä tulee ilmi tuotantolaitosten ja tavarantoimittajien maantieteelliset sijainnit ja niiden kapasiteetit. (Ritvanen & Koivisto 2007, 139–140.)

Strategiapohdinnat, jotka liittyvät toimittajamarkkinoihin ja toimitusketjuun, ovat usein hyvinkin haasteellisia, koska yritys ostaa erilaisia tavaroita ja palveluita, erilaisilta markkinoilta erilaisiin tarpeisiin. Yleispätevä hankintatoimen ohje on todella vaikea laatia. Olosuhteet, tarpeet, toimittajamarkkina ja logistiset

mahdollisuudet eroavat kaikki toisistaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 139 -140.)

Haasteellisuutta vähentää oivallus siitä, miten kaikki hankinnat rakentuvat erilaisista, toisistaan erottuvista tuote- ja palveluryhmistä. Kun jokaisen ryhmän, eli hankintakategorian kohdalle mietitään järjestelmällisesti viisain toimintamalli, eli kategoriastrategia, voidaan näistä palasista rakentaa ehjä kokonaiskuva. Tämä kokonaiskuva on kaikki hankintakategoriat kattava hankintastrategia, joka liittyy liiketoimintastrategiaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 139 -140.)

Hankintoja voidaan kategorioida eri tavalla riippuen näkökannasta, jota painotetaan. Jaottelu voidaan tehdä esimerkiksi seuraavilla perusteilla:

1. Hankintasisältö
2. Hankintatapa
3. Hankinnan kiireellisyys
4. Maksuperusteet
5. Hankintasuhteen kesto
6. Hankinnan vaatimat suunnittelut

Rakennustuotteiden suunnittelutarpeiden perusteella voidaan hankinnat luokitella myös kohde- ja vakiokohtaisina hankintoina. Nimikkeet, jotka tilataan määräluetteloilla toimittajan valikoimasta, ovat vakiohankintoja. (Junnonen & Kankainen 2012, 6.)

HANKINTATYYPPI		SOPIMUSTYYPPI
VAKIO	KOHDEKOHTAINEN	
vakio rakennustuote	Kohdekohtainen rakennustuote	Hankinta sopimus
pienhankinta		
vakio aliurakka	kohdekohtainen aliurakka	Aliurakka-sopimus
vakiopalvelu	kohdekohtainen palvelu	Vuokrasopimus Konsulttisopimus Suunnittelusopimus Kuljetussopimus

Kuva 4. Hankintojen luokittelu (Junnonen & Kankainen 2012, 6.)

Yläpuolella olevassa kaaviossa (Kuva 4) hankinnat on luokiteltu niiden sisällön ja suunnittelutarpeen vaatimusten mukaisesti kuuteen eri luokkaan.

6 ULKOISTAMINEN

Ulkoistamisella tarkoitetaan jonkin tietyn toiminnon tai sen osa-alueen siirtämistä ulkopuolisen toimijan vastuulle. Se on palveluiden tai välituotteiden hankintaa yrityksen ulkopuolelta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 144.)

Ulkoistaminen on tiivistä yhteistyötä molempien osapuolten välillä. Mikäli yhteistyö unohdetaan tyystin, on sillä suuri vaikutus palvelutasoon ja kustannuksiin. Jos ulkoistamispäätöksellä ei ole strategista merkitystä ostavalle yritykselle ei ulkoistaminen ole silloin kyseessä. Se on yritykselle tärkeä strateginen päätös ja siksi sitä ei voida käyttää yksittäisiä hankintoja tehdessä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 144.)

Ulkoistamissopimuksen tekeminen vaatii molemmilta osapuolilta kykyä luottaa ja sitoutua toiseen osapuoleen eri tavalla kuin alihankintasopimuksien tekemisessä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 144.)

Yleisempiä ulkoistettuja toimintoja yrityksessä ovat logistiset, tietojärjestelmä, ja hallinnolliset toiminnot. Kustannussäästöt ovat useimmiten syy näiden toimintojen ulkoistamiseen. On kuitenkin tärkeää selvittää, kuinka paljon suunnitellusta ulkoistamisesta syntyy kustannuksia itselle, muuten ulkoistamisen kannattavuutta ei pystytä todentamaan. (Ritvanen & Koivisto 2007, 145.)

Ulkoistamisen hyviä puolia ovat mm. ulkopuolisten palveluntarjoajien tehokkaampi kustannusrakenne, joka johtuu keskittyneellä ydinsaamisella hankittuun mittakaavaetuun. Tämän vuoksi ne ovat usein edullisempi vaihtoehto kuin uuden asian sisäisesti tuottaminen. Lisäksi ulkoistamalla pystytään muuttamaan kiinteitä kustannuksia muuttuviksi kustannuksiksi, jolloin toimintoon liittyvät kustannukset on paljon helpompaa budjetoida sekä henkilöstökulut pienenevät. Ulkoistamisella pystytään saavuttamaan paljon suuremmat taloudelliset hyödyt, mikäli kaikki toiminnot jakelukanavissa annetaan ulkoisen toimittajan hoidettavaksi. (Ritvanen & Koivisto 2007, 145.)

Monia riskejä on myös otettava ulkoistaessa toimintoja. Osaamista tullaan menettämään ulkoistetussa toiminnossa, yritys jää riippuvaiseksi toisesta osapuolesta ja riski tietovuodoista yrityksen salaisista toiminnoista lisääntyy. Ulkoistamispäätöstä tehdessä tulee myös muistaa, että parasta mahdollista tulosta ei välttämättä saada ulkoistamalla toimintoja. Saattaa olla, että ulkoistaminen oli täysin väärä valinta. Koska riskit ja hyödyt ovat yrityksen kannalta merkittäviä, tulee kolmas osapuoli arvioida tarkasti ennen ulkoistamissopimuksen tekemistä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 145.)

Alihankinta mielletään usein samaksi asiaksi ulkoistamisen kanssa, mutta suurimpana erona on lähtökohtaisesti ulkoistamiseen sisältyvä win-win-ajattelu, joka tarkoittaa molempien osapuolien hyötymistä liiketoimintasuhteessa. Alihankinta on yhdistelmä, jossa materiaali ja niiden asennustyöt ostetaan samalta toimittajalta. Alihankinnoissa työn ja materiaalin osuus vaihtelee paljonkin, esimerkiksi jotkut työurakat voivat sisältää ainoastaan työtä ja tilaaja toimittaa materiaalit. (Junnonen & Kankainen 2012, 7.)

Erilaisiin hankkeisiin liittyy usein monia sellaisia vaihteita, jotka vaativat esimerkiksi osaamista, laitteita ja tarpeistoa, joita hankkeen vetäjällä ei välttämättä ole resursseja, kykyä tai halua toteuttaa itse. Tässä tapauksessa hankkeen vetäjällä on mahdollisuus hankkia osa työn toteuttamisesta tai laitteistosta yrityksen ulkopuolelta alihankintana. (Asianajotoimisto Lindblad 2013.)

Vuokratyön ja alihankinnan erot eivät aina ole selviä. Näiden kahden suurimpana erona on se, että alihankinnassa tehtävä sopimus on tehty työn lopputuloksen perusteella. Alihankintasopimuksen perusteena ei siis ole työtä suorittavan henkilön työpanos. (Vuokratyöopas 2013.)

Alihankinnassa ei myöskään siirretä työnantajavelvollisuuksia ja -oikeuksia, toisin kuin vuokratyössä. (Asianajotoimisto Lindblad 2013.)

7 TOIMITTAJAYHTEISTYÖ

Toimittajayhteistyössä yritykset kehittävät yhteistyössä tuotetta ja toimintoja. Yhteistyöllä on yleensä tarkoitus tehostaa toimintaa tai yhteisten ongelmien ratkaiseminen. Se voi olla joko kohdekohtaista tai pitkäaikaista. (Junnonen & Kankainen 2012, 17.)

Kohdekohtaisessa yhteistyössä toimitaan osapuolten keskinäisten aliurakka- tai kumppanuussopimuksien sekä joskus myös yhteistarjouksien pohjalta. Yleisin yhteistyön aloittaminen on kehittämiskohteiden tunnistaminen, jotka liittyvät taloudellisiin, ajallisiin tai tuotannollisiin ongelmiin tai tuotteen suunnitteluun. Osapuolet pyrkivät omaa erikoisosaamistaan hyödyntäen etsimään keinoja, joiden myötä tuote on tilaajan vaatimusten mukainen ja toiminta työmaalla sujuvaa, taloudellista ja osapuolia hyödyttävää. (Junnonen & Kankainen 2012, 17–18.)

Kohdekohtaisen yhteistyön osa-alueet liittyvät tuotteen tai materiaalin, tuotantoprosessin tai työ- ja valmistusmenetelmien kehittämiseen. Tuoteyhteistyön avulla kehitetään tuotetta siten, että aliurakoitsija pysyy aikataulussa, kustannukset pienenevät tai laatuvaatimukset täyttävä tuote on helpompi valmistaa. (Junnonen & Kankainen 2012, 18.)

Tuotantoa ja menetelmiä parantaessa yhdistetään kummankin osapuolen tietämys ja osaaminen. Materiaalitoimittaja tuntee materiaalien ominaisuudet, toimittaja tai aliurakoitsija tuntee myös tuotteiden valmistustekniset ratkaisut ja pääurakoitsija taas lopputuotteelta vaadittavat ominaisuudet. Näitä tietoja toisilleen jakamalla voidaan kehittää uusia ratkaisuja ja parantaa vanhoja toimintatapoja. (Junnonen & Kankainen 2012, 18.)

Rakennustyömailla materiaalitoimintojen tehostamisen tavoitteita ovat:

- toimitukset tulevat oikeaan aikaan ja kuten on sovittu aiheuttamatta tuotannolle häiriöitä
- sisäisten siirtojen ja materiaalihukan sekä jätemäärän pienentäminen työmailla
- tilaukseen ja toimitukseen liittyvän informaation kulku mahdollisimman sujuvasti

(Junnonen, Kankainen 2012, 18.)

Pitkäaikaisessa yhteistyössä lähtökohtana ovat usein aiemmat kokemukset kohdekohtaisesta yhteistyöstä. Sitä kutsutaan usein englanninkielisellä termillä *partnering*. Sen tavoitteena on parantaa osapuolten markkina-asemaa ja saada kilpailuetua. Kilpailuetua voidaan saavuttaa kahdella tavalla. Joko yh-

distetään omat ja kumppanin voimat arvon luomiseksi asiakkaalle tai luodaan arvoa hallitsemalla tehokkaasti yhteistyösuhteitaan, joka auttaa lisäämään ja parantamaan resursseja. (Junnonen, Kankainen 2012, 19.)

On tärkeää, että yrityksillä on yhteinen päämäärä, jota tavoitellaan. Onnistunut pitkäaikainen yhteistyö vaatii myös avointa tiedon vaihtoa, molemminpuolista luottamusta, sitoutumista sekä yhteensopivat liiketoimintastrategiat. Yritysten välinen pitkäaikainen yhteistyö on niiden strateginen päätös. Pitkäaikaisen yhteistyön prosessi jakaantuu kolmeen osaan: päätöksentekoon, valmisteluun ja toimintaan. (Junnonen, Kankainen 2012, 20.)

Luottamuksellisen suhde yritysten välillä kestää usein vuosia. Tämä on positiivinen asia, mutta yhteistyökumppania ei saa alkaa pitämään itsestäänselvyytenä eikä lopettaa uusien vaihtoehtojen etsimistä. Myöskin näkemyserot tulee ratkaista yhdessä, eikä katsoa läpi sormien. Luottamus kuitenkin vähentää tarvetta etsiä toisia uusia yhteistyökumppaneita, jolloin kontrollin tarve vähenee ja ennustettavuus paranee.

Toimittajayhteistyö ei kuitenkaan sovellu mihin tahansa olosuhteisiin, mutta onnistuessaan se voi pienentää kustannuksia, parantaa laatua tai lyhentää toimitusaikaa. Läheinen toimittajayhteistyö myös auttaa uusien ideoiden synnyssä, kun osapuolet tuntevat toistensa toimintaperiaatteet ja resurssit hyvin. (Ritvanen & Koivisto 2007, 154.)

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Toteutimme tutkimuksemme kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Sitä voidaan tehdä monin eri keinoin ja tavoitteena on saada näkökulmia tutkimuskohteen esiintymisympäristöön sekä taustoihin. Työssämme käytimme laadullisen tutkimuksen menetelmänä haastatteluja.

Keräsimme tietoa yritysten hankintatoimesta niin operatiivisella kuin strategisella tasolla. Haastattelukysymykset rakennettiin tukemaan teoriaosuutta ja vastaamaan kysymykseen miten asioita toteutetaan käytännössä sekä tuomaan ilmi ongelma- ja kehityskohtia yritysten hankintatoimessa. Näin pyrimme

saamaan mahdollisimman realistisen ja ajankohtaisen informaation empiria -osuuteemme.

Tutkimukseen osallistuneet yritykset saatiin mukaan henkilökohtaisten kontaktien avulla, joka myös helpotti tutkimuksen tekemistä aikataulujen puolesta. Haastattelut toteutettiin yritysten toimitiloissa Lahdessa ja Porvoossa syyskuun 28. ja 29. päivä. Matti Järvinen toteutti Rakennustarvike Olavi Järvinen Oy:n haastattelun ja Kai Kallio MR-Rauta Oy:n haastattelun. Molemmilta yrityksiltä kysyttiin samat kysymykset, joita oli vain vähän muutettu yrityksille sopivammiksi. Kaikki kysymykset olivat avoimia, ja saatuihin vastauksiin esitettiin tarvittaessa syventäviä kysymyksiä. Yhteensä kysymyksiä yritystä kohden oli noin kolmekymmentä.

Rakennusliike Olavi Järvinen Oy:n haastattelukysymyksiin vastasi toimitusjohtaja Tuomo Järvinen ja MR-Rauta Oy:n kysymyksiin kauppias Marko Rinne ja myyntipäällikkö Märten Johansson.

9 HANKINTA YHTEISTYÖYRITYKSISSÄ

9.1 Kontaktiyritysten esittely

Rakennusliike Olavi Järvinen Oy on keskisuuri rakennusyritys, joka toimii pääasiassa Päijät-Hämeen alueella ja on pysynyt perheyrittäksenä. Yritys on perustettu Orimattilassa vuonna 1969. Se on toiminut alueellaan jo 40 vuoden ajan ja työllistää noin 40 alan ammattilaista ja joukon erikoisalojen aliurakoitsijoita. Uudisasuntorakentaminen on ollut yrityksen päätoimialana, mutta myös urakkatuotanto kuuluu tärkeänä osana sen toimintaa. (Tuomo Järvinen, 28.9.2015)

K-Rauta Porvoo on Etelä-Suomen alueella toimiva rakennus-, sisutus-, työväline- ja puutarhatarvikkeiden myyntiin erikoistunut yritys. K-Rauta Porvoo (MR-Rauta Oy) on osa Keskoa, mutta sillä on yksityinen kauppias. K-Rauta Porvoo työllistää tällä hetkellä noin 40 työntekijää.

9.2 Hankinnat yrityksissä

Hankinta- ja ostotoiminta esittävät suurta roolia kontaktiyritystemme toiminnassa. Seuraavissa alakohdissa käydään läpi Rakennusliike Olavi Järvinen Oy:n ja MR-Rauta Oy:n hankintatoimea ja tuodaan esille tärkeimmät toiminnot.

9.2.1 Rakennusliike Olavi Järvinen Oy

Rakennusliikkeen koko liikevaihdosta koostuu noin 80 prosenttia hankinnoista. Hankintojen onnistuessa saadaan suuria taloudellisia etuja kustannuksissa. Hankinnat vaikuttavat lähes kaikkiin osa-alueisiin. Niiden avulla saadaan määriteltä työ ja tuotteiden laatu, mikä taas vaikuttaa yrityksen imagoon ja asiakastytyvyyteen.

Hankinnan tehtävänä yrityksessä on saada hankittua tuotteita tai tuotekauppoja asennuksineen mahdollisimman kustannustehokkaasti ja oikea-aikaisesti eri projekteihin. Totuus on, että loppukatetta ajatellen voittomarginaali syntyy siitä osataanko hankinnat tehdä järkevästi luoden taloudellista säästöä. Pelkästään hinta ei välttämättä tuota säästöä vaan esim. toimitusvarmuuden ollessa heikko aiheuttaa se kohteissa viivästyksiä ja siten tappiota. Työmiehen niskalimasta ei suurta voittoa voi tavoitella joten kokonaishankintojen myötä tuotetaan voittomarginaalia kilpailutuksen kautta ja siten lopullista katetta projektista

Rakennusliike Olavi Järvisen tuote- ja palveluhankintoihin ottavat osaa useat henkilöt niin tuotannon teknisestä henkilökunnasta kuin myös toimihenkilöpuolelta sen mukaan minkä tyyppisestä hankinnasta milloinkin on kyse.

Tuomo Järvinen kertoo, että yrityksellä ei ole varsinaista hankintastrategiaa mietittynä, mutta tavoitteena on pitää laatu korkeana, se antaa tuotteelle pitkän iän ja reklamaatioiden määrä pysyy mahdollisimman pienenä. Yritys on myös pyrkinyt pysymään mahdollisimman muuntautumiskykyisenä markkinatilanteen mukaan. Tällä hetkellä se on keskittynyt tekemään itse maanrakennustyöt, perustukset, sekä sisätilat lukuun ottamatta putki- ja sähkötoita. Myös talopaketteja on alettu tilaamaan asennuksineen, sillä ne voidaan spesifioida tarkasti kohteen mukaan. Tämän vuoksi ei tarvitse keskittää resursseja niin moneen asiaan, mikä tuo kustannussäästöjä ja työt hoituvat tehokkaammin.

Yrityksen ylin johto neuvottelee suurimpien tavarantoimittajien ja palveluntuottajien kanssa vuosisopimuksia ja raamittaa täten osaltaan tahot, joiden kanssa yhteistyötä hankinnassa tehdään. Näiden pääyhteistyökumppaneiden lisäksi hankintaa suoritetaan luonnollisesti pienempien toimijoiden kanssa useimmiten projektikohtaisesti.

Työmaaprojekteissa hankinnat ja hankintasuunnitelman tekee pääasiassa projekti-insinööri, hän myös tekee kyselyt ja urakkatarjoukset. Kohteen vastaava mestari tekee myös hankintoja tilanteen mukaan ja seuraa hankintojen edistymistä suunnitelmien mukaisesti. Rakennusmestarit pitävät tiiviisti yhteyttä sidosryhmiinsä, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin mahdollisiin muutoksiin, jotka saattavat aiheuttaa viivästyksiä työmaalla.

Projektin aikana suoritettavia tuotetilauksia seurataan viikoittain työmaapalaverissa työnjohdon kesken missä voidaan analysoida ovatko hankinnat budjetin mukaisia vai tuleeko hankintalinjausta kenties muuttaa.

9.2.2 MR-Rauta Oy

Hankinta ja ostaminen ovat K-Raudassa oleellinen osa sen toimintaa. Hankinnoissa korostuu oikea-aikaisuus, oikea määrä, oikea paikka ja oikea tila tuotteille. On todella tärkeää, että tuotetta tilataan oikein juuri näillä ehdoilla. Säästöä hankinnoissa ei juurikaan tapahdu hintakilpailuttamisen avulla, vaan siitä että tavaraa ei jää hyllyihin liikaa esim. kampanjan tai sesongin jälkeen, tai sitä tulee liian vähän ja tavara loppuu liian aikaisin. Liasta tavarasta on turhaa maksaa, jos sille ei riitä kysyntää.

Tällä hetkellä yrityksen hankinnat hoitavat pääosin osastojen osastopäälliköt, yhteistyössä oman vastualueen myyjien kanssa. Tilanne on kuitenkin muuttumassa marraskuun aikana käyttöönotettavan uuden järjestelmän johdosta. Järjestelmän tueksi on tulossa ostajat, joiden kautta ostaminen tulee toimimaan jatkossa. Tavoitteena muutoksella on helpottaa myyjien arkea ja jättää myyntipäälliköille enemmän aikaa olla myymälän puolella hoitamassa muita työtehtäviä. Myyntipäällikkö arvioi, että alussa tulee varmasti olemaan paljon opettelemista ja viestinnän tulee toimia hyvin esim. kampanja-aikoina, jolloin varastosaldojen tulee vastata kysynnän määrää.

Suuri osa kustannuksista tällaisessa yrityksessä koostuu työvoimakustannuksien ohella myös suurista varastoarvoista. Koko kaupan kiertonopeus on tällä hetkellä 4,3. Kaikesta tavarasta maksetaan liikaa, jos sitä ei pystytä myymään. Se johtuu suurimmaksi osaksi hitaasti liikkuvien tuotteiden suurista myyntieristä. Pienentämällä myyntieriä saadaan varastokulujakin pienemmiksi. Hitaasti liikkuvan tavaran myyntieriä pienentämällä ei kuitenkaan aiheudu niin sanottua ”ei ole” -myyntiä, koska toimitus Keskon puolelta on nopeaa ja luotettavaa. Tämä ei kuitenkaan ole vielä mahdollista kaikissa tuotteissa, vaan osaa tuotteista joudutaan tilaamaan vielä suuria eriä. Tähän on kuitenkin tulossa muutokset toivottavasti jo vuoden vaihteessa.

9.3 Hankinnan työkalut käytännössä

Molemmilla yrityksissä oli hankinnan työkaluja käytössä ja niitä apuna käyttäen on hankintojen tekeminen yksinkertaistunut.

9.3.1 Rakennusliike Olavi Järvinen Oy

SWOT-analyysi on käytännössä ainoa työkalu, jota Rakennusliike Olavi Järvinen käyttää hankintoja tehdessä. Sen lisäksi tuotteiden ja palveluiden laatua ja hintoja vertaillaan jo toteutuneisiin kohteisiin sekä mahdollisista uusista toimittajista kysellään muilta yrityksiltä, kuinka niiden toiminta on sujunut.

SWOT-analyysiä käytetään varsinkin toimittajien valintaan, jolloin mietitään niiden vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat. Yleisimpiä mietittäviä asioita ovat työn vaativuus, toimittajan kapasiteetti, onko sillä aikaisempia referenssejä

9.3.2 MR-Rauta Oy

Työkaluina käytössä on ABC-analyysi, Relex ja rautakaupan toiminnanohjausjärjestelmä Profix, jossa on helposti nähtävissä yksityiskohtaisesti myynnit, varastosaldot ja muutokset.

ABC analyysi pystytään tekemään kerralla koko osaston tuotteille, tuoteryhmälle tai tietylle osalle tuoteryhmän tuotteista omalla järjestelmällä. Tämä analyysi esimerkiksi koko osaston tuotteille tehtäessä jakaa tuotteet myynnin perustella kolmeen ryhmään. Oletuksena analyysissä on 80/15/5 peruste. Analyysi antaa tarkan kuvan tuotteiden kannattavuudesta ja menekistä.

Varastosaldoja tarkkailemalla pystytään tarkastelemaan esimerkiksi kuinka paljon tavaraa on myyty, sitä on edelleen varastossa ja milloin sitä on viimeksi saapunut. Samasta aliohjelmasta pystytään tarkastamaan myös kampanjat ja myyntierät, joilla tavaraa on aikaisemmin tullut.

Relex on automaattinen tilausjärjestelmä. Relexiin voidaan syöttää tuotetiedot, määrittää hälytysraja, eli saldomäärä milloin järjestelmä tilaa automaattisesti lisää tuotetta ja tilauserä eli hyllyyn saapuva eräkokko. Relex mahdollistaa ns. ”automaattiset kotiinkutsut”

Lisäksi tärkeänä työkaluna on järjellä ajatteleva, esimerkkinä tästä vaikka määräalennukset. Jos tuotetta on mennyt vuoden aikana 2 kpl, kannattaako sitä tilata 20 kappaletta kymmenen prosentin alennuksella.

Näitä työkaluja käyttämällä päästään ostamisessa ja hankintojen tekemisessä jo todella pitkälle. Tärkeää on myös kommunikaatio vastuualuemyyjien kanssa, joiden kanssa pystytään arvioimaan esimerkiksi uusien tuotteiden kysyntää.

9.4 Hankintaprosessi yrityksessä

Seuraavaksi käymme läpi molempien kontaktiyritystemme hankintaprosessin.

9.4.1 Rakennusliike Olavi Järvinen Oy

Kaikessa hankinnassa yritys pyrkii noudattamaan perinteistä polkua tarjouspyynnöistä niiden vertailuun sekä lopullisen toimittajan valintaan.

Yrityksen ostovaiheissa ensimmäisenä tehdään urakkalaskenta tai kustannuslaskenta. Tämän jälkeen tehdään tarjouskyselyjä yrityksiltä, joilla tiedetään olevan aikaa ja kapasiteettiä suorittaa tuleva työ. Tämän jälkeen suoritetaan ennakkohankinta, jossa pyydetään ennakkohinnat, joita myös pyritään käyttämään, sillä usein ne ovat edullisemmat kuin lopulliset hinnat. Seuraavaksi tarjoukset tarkastetaan ja vertaillaan keskenään. Tarjoajista valitaan kaksi parasta, jotka pyydetään neuvotteluun paikan päälle. Neuvotteluissa varmistetaan tarjousten pätevyys, minkä jälkeen tehdään lopullinen valinta. Prosessi koskee sekä palveluiden ja tuotteiden ostoa.

Joka kerta ei kuitenkaan ei käydä läpi toimittajanvalintaa, vaan saatetaan ottaa jo ennestään tuttu toimittaja, joka on toiminut samankaltaisessa projektissa ennenkin, ja sen tiedetään tehneen hyvää työtä. Tämä ei välttämättä aina ole edullisin vaihtoehto, mutta se pienentää riskejä, koska toimittajan toimintatavat tunnetaan jo entuudestaan. Huonosti tehty työ voi aiheuttaa reklamaatioita, jolloin työtä voidaan joutua korjaamaan jälkikäteen ja silloin sekä kustannukset nousevat ja asiakastyytyväisyys laskee.

9.4.2 MR-Rauta Oy

Uusia rutiinituotteita hankittaessa suoraan Keskolta yritykseen prosessi on yksinkertainen. Prosessin vaiheisiin kuuluu Relexiin ajaminen, hyllyminimien asettaminen ja tilausmäärän säätäminen sellaisiksi, että voidaan ottaa täysi hyöty irti tukkuhinnoista, mikäli niitä on saatavilla.

Hankintaa tehtäessä tavaralle, jolle ei ole olemassa toimittajaa on prosessi monimutkaisempi. Kaikki lähtee tietysti liikkeelle siitä, että todennäköisesti asiakas haluaa ostaa kaiken tarvitsemansa saman yrityksen kautta. Esimerkkinä tilanteessa voidaan käyttää vaikka erikoistyykalua. Tässä tilanteessa etsitään toimittaja ja arvioidaan se ennen hankinnan tekemistä. Tärkeää toimittajassa on etenkin se, että se on omavarainen ja velat ovat maksettu. Kaikki tähän tarvittavat tiedot löytyvätkin kaupparekisteristä. Toimitusehtojen ja eräkojen tulee myös olla järkeviä. Yleensä tällaiset hankinnat ovat kertaluontoisia, eivätkä ne jatku sen syvempänä yhteistyönä. Tuote tilataan ja se voidaan saapumisen jälkeen myydä asiakkaalle.

9.5 Kehityskohtia yrityksen hankintatoiminnassa

Yrityksiltä kysyttiin millaisia kehityskohtia he ovat itse huomanneet hankintatoiminnassaan. Molemmat yritykset tietävät hyvin, mitä tulee kehittää ja miten.

9.5.1 Rakennusliike Olavi Järvinen Oy

Järvinen kokee, että yrityksen hankintatoimessa tulisi keskittyä enemmän sen järjestelmällisyyteen. Hankintojen tekemiseen olisi hyvä kehittää jonkinlainen yhtenäinen toimintakaavio, jota kaikki hankintoja tekevät henkilöt voisivat käyttää hyväkseen. Se mahdollistaisi myös riittävän selkeän informaationkulun, kun tarvitaan tietoja projektin hankinnoista. Järvinen mainitseekin, että yrityk-

sellä on käytössä kohteisiin soveltuva hankintasuunnitelma-taulukko (liitteenä esimerkki). Sitä ei kuitenkaan hyödynnetä kaikissa kohteissa, ja sen käyttö myös riippuu henkilöstä.

Toiseksi kehityskohdaksi mainitaan pienemmät rutiiniostot, joita tehdään työmailla usein tarpeen mukaan ja kiireessä. Ne tulisi myös suunnitella paremmin etukäteen, sillä niiden logistiset kustannukset tuovat turhia kustannuksia. Esimerkkinä ovat kesken loppuneet ruuvit, joita joudutaan lähteä hakemaan omalla autolla, jolloin työt saattavat seisoa ja autolla ei välttämättä muuten ole ajoa.

Vastaavat rakennusmestareita pitäisi siis tiedottaa ja ohjeistaa tarkemmin asiassa, jotta se saataisiin käytäntöön.

9.5.2 MR-Rauta Oy

Suurimmaksi kehityskohdaksi tällä hetkellä yrityksessä myyntipäällikkö mainitsee tilauksien automatisoinnin lisäämisen (Relex - järjestelmä). Tällä hetkellä kaikki mahdollisesti integroitavat tuotteet eivät vielä ole Relexiin syötettyjä ja niiden loppumista ei aina huomata ajoissa, vaan se saadaan joskus tietää vasta asiakkaan huomattua tyhjän hyllypaikan. Eri rutiinituotteiden tilaaminen manuaalisesti aiheuttaa myös turhaa työtaakkaa ostavalle henkilölle. Kuitenkaan aina ei tuotteen loppuminen johdu siitä, että tuotetta ei ole syötetty Relexiin, vaan saldoissa voi myös olla eroja johtuen esimerkiksi hävikistä. Tämä valitettavasti aiheuttaa sen, että mikäli asiakkaan tarve on akuutti, joutuu hän hakemaan tarvitsemansa tuotteensa muualta.

Myyntipäällikkö kuitenkin arvioi, että uusien ostajien astuessa työtehtäviinsä jää myyjille enemmän aikaa juuri tuotteiden saldohallintaan ja Relexin päivittämiseen. Saldojen oikeellisuus on erittäin tärkeä asia myymälässä juuri nyt, kun K-Raudan verkkokauppa on avattu ja myymälän saldot ovat suoraan linkitettyjä verkkokaupan myymäläkohtaiseen saatavuuteen.

9.6 Ulkoistaminen / alihankinta yrityksessä

Ulkoistaminen ja alihankinta ovat keskeisiä asioita molempien yritysten jokapäiväisissä toiminnoissa.

9.6.1 Rakennusliike Olavi Järvinen Oy

Rakennusliike Olavi Järvinen Oy on ulkoistanut useita toimintojaan, sillä ne vaatisivat liikaa resursseja, ajan käytön suunnittelua, kontrollointia ja se merkitsisi oman vastuun kasvamista.

Alihankintojen kohteena ovat pääasiassa lattiavalut sekä LVI-S eli putki- ja sähköasennuspalvelut urakointina. Muita ulkoistettuja toimia ovat muun muassa kiinteistöväilytys, osa kuljetuksista, toimiston siivous sekä internet-sivujen suunnittelu ja toteutus. Nämä toiminnot on ulkoistettu, koska niitä ei ole aikaa itse tehdä tai koetaan, että oma osaaminen ei riitä tavoitellulle tasolle. Kyseisten toimien ulkoistaminen on myös kannattavampaa, koska ne eivät kuulu yrityksen ydintoimintaan.

Ulkoistamisessa on kuitenkin myös omat riskinsä. Kun valitaan täysin uusi toimija, esimerkiksi kalusteasennuksiin, heidän toimintatapojaan ja ammattitaitoaan ei vielä voida täysin tietää. Heidän hintansa saattaa olla edullisin, mutta laatu ja ammattitaito sekä työnteon tehokkuus voivat olla ristiriidassa omien odotusten kanssa. Tämä voi aiheuttaa turhia kustannuksia, kun työtä joudutaan korjaamaan jälkeenpäin.

Ilman riskinottoa ei kuitenkaan saada tehtyä voittoa, jos vain pysytään samoissa vanhoissa toimittajissa. Uusien toimittajien kilpailuttaminen onkin todella tärkeää, jotta hankintakanavia saadaan lisää ja toimittajaverkosto laajenee. Tärkeimmiksi toimittajanvalintakriteereiksi Järvinen mainitsee kokemuksen, kapasiteetin ja ammattitaidon sekä tietysti hinnan.

9.6.2 MR-Rauta Oy

Kauppias kertoo, että yrityksessä on ulkoistettu tällä hetkellä useita eri toimintoja. Ulkoistettuja palveluita ovat: kuljetuspalvelu, siivous, asennukset, vartiointi ja palkanlaskenta. Nämä toiminnot on kaikki ulkoistettu, koska ne eivät kuulu yrityksen ydintoimintaan. Näiden toimintojen ulkoistamispäätös ei ole vaatinut suurempia make or buy - analyysseja, koska niiden itse toteuttaminen aiheuttaisi selvästi enemmän kustannuksia. Aiemmin yrityksen toimintaan kuuluneet kuljetuspalvelut on sittemmin ulkoistettu. Ulkoistetuissa palveluissa hyödytään palveluntarjoajan ammattitaidosta ja kalustosta.

Kaikkien palveluiden, paitsi kuljetuspalveluiden sopimukset ovat voimassa toistaiseksi. Kuljetuspalveluiden sopimus on mitaltaan kaksivuotinen. Kuljetusten hintaa tulee aina sopimuksen päättyessä tarkastella, koska se on tässä palvelussa kriittinen tekijä. Muiden palveluiden hinnasto ja taso pysyvät stabiilina. Esimerkiksi vartiointiyritys, joka on toiminut yrityksen tiloissa jo kauan aikaa, tuntee toimitilat. Mikäli vartiointiyritystä aletaan vaihtamaan, joudutaan taas totuttelemaan ja toiminta ei olisi yhtä sujuvaa.

Kauppiaan mielestä ei toimivaa yhteistyötä kannata vaihtaa pienen hintalennuksen vuoksi. Useimmiten laatu on etusijalla näissä toiminnoissa ja hintavaihtelutkaan eivät ole merkittäviä.

Ongelmia ulkoistamisesta ei yrityksellä ole ollut, mutta kauppias nostaa esille yhden asian kuljetuspalveluista. Aikaisemmin tämän palvelun vielä kuuluessa yrityksen toimintaan, pystyivät myyjät myymään kuljetuksen ostetulle tuotteelle ”kaupanpäälliseksi”, mutta nykyään toiminnan ollessa ulkoistettua ei tätä pystytä enää toteuttamaan. Asiakkaalle hinta saattaa tuntua korkeammalta, koska siihen on lisätty kuljetuspalvelun hinta, josta ei pystytä enää neuvottelemaan. Joitakin pieniä kuljetuksia pystytään kuitenkin tekemään yrityksen omalla pakettiautolla, mutta pääsääntöisesti kaikki toimitukset hoidetaan ulkoistetun palvelun kautta.

9.7 Hankintasopimukset

Yrityksien edustajilta kysyttiin mm. millaisia sopimuksia heillä tehdään ja kuinka pitkään ne yleensä ovat voimassa.

9.7.1 Rakennusliike Olavi Järvinen Oy

Yrityksen johto neuvottelee suuriempien tavarantoimittajien kanssa vuosisopimuksia, joissa tuotteille annetaan kiinteät hinnat. Muuten hankintasopimukset ovat projektikohtaisia ja ne on tehtävä aina kirjallisesti, jotta vältetään epäselvyyksiltä, mitä toimittajalta vaaditaan laadullisesti ja ajallisesti.

9.7.2 MR-Rauta Oy

Yrityksen tekemät hankintasopimukset ovat pääosin vuosisopimuksia. Joidenkin tuotteiden toimittajilla voi olla jopa kahden vuoden sopimuksia. Hintoja neuvotellaan ja uusia toimittajia voidaan etsiä sopimusten päättyessä. Tällä hetkellä ollaan yrityksessä oltu tyytyväisiä nykyisten toimittajien hinta- ja palvelutasoon. Mikäli tarpeena on jokin tuote, jota ei nykyisiltä toimittajilta löydy voidaan hankinta tehdä kertahankintana.

9.8 Toimittajayhteistyö yrityksissä

Haastatteluista kävi ilmi, että onnistuneella toimittajayhteistyöllä on erittäin tärkeä osa molempien yritysten hankintatoimen menestyksen kannalta.

9.8.1 Rakennusliike Olavi Järvinen Oy

Toimittajasuhteiden ylläpitämistä pidetään tärkeänä, sillä hyvin toimiva verkosto helpottaa neuvottelujen kulkua ja luo usein uusia mahdollisuuksia esimerkiksi urakoiden saamiseen, kun hyvä sana maineesta kiertää.

Rakennustyömaalla yhteistyön sujumisen kannalta yhdeksi tärkeimmistä asioista Järvinen mainitsee aikataulutuksen. Sen on sovittava molemmille osapuolille, niin että toimija tulee paikalle oikeaan aikaan, jotta se voi toimia esteittä ja ilman seisahduksia.

Hyvin onnistunutta yhteistyötä pyritään usein myös jatkamaan tarjoamalla tälle mahdollisuutta uuteen kohteeseen. Pitkäaikainen yhteistyökumppani on win-win tilanne, koska se mahdollistaa alihankkijan tehokkaan toiminnan. Se saa myös usein aikaan parhaan katteen, vähemmän kokonaistymäärän ansiosta.

9.8.2 MR-Rauta Oy

Kauppias kertoo, että toimittajayhteistyön ylläpitäminen on todella tärkeää tällaisessa yrityksessä. Kesko ylläpitää yhteistyötä liikkeisiin erilaisilla tapahtumilla, henkilökohtaisilla tapaamisilla, koulutuksilla ynnä muunlaisilla asiakastilaisuuksilla. Enimmäkseen toimittajayhteistyötä ylläpidetään edustajien käyn-

neillä yrityksessä. Edustajien käynnit ja etenkin heidän tavoittamisen helppous on todella tärkeää ja edesauttaa toimintaa myymälässä.

Yrityksellä itsellään on tapana järjestää erilaisia tapahtumia ammattiasiakkaille, kuten koulutuksia ja lounastapaamisia. Yritysmyyjät käyvät myös jonkin verran ammattiasiakkaiden työmailla vierailemassa. Viimeksi järjestetty ammattiasiakastapahtuma oli tänä syksynä järjestetty ammattiasiakasristeily.

Toimittajayhteistyön tärkeimpinä piirteinä kauppias pitää hyviä sopimushintoja, jatkuvuutta toimittajayhteistyössä, luottamusta toimittajaan, kaupan aukioloaikoja, sijaintia, kilpailukykyä ja tavarankäytävyyttä. Käytävyyden tärkeys ammattiasiakkaalle riippuu paljon asiakkaasta. Tarvitseeko asiakas akuutisti materiaalia, vai onko tarpeeseen vielä sen verran aikaa, että voidaan tilata asiakkaalle valmis kuorma. Tärkeintä kuitenkin useimmille ammattiasiakkaille on tavarankäytävyys heti hyllystä ja se, että asiointi yrityksessä sujuu nopeasti ja vaivattomasti.

K-Raudassa on ammattiasiakkaiden oma liiketila ”Pro-Center”, jossa yritysmyyjät palvelevat ammattiasiakkaita aamusta iltaapäivään. Yritysmyyjät ovat kokeneita rautakaupan ammattilaisia, jotka tuntevat hyvin asiakkaat ja heidän tarpeensa. Tämä nopeuttaa ammattiasiakkaiden asiointia huomattavasti liikkeessä ja he saavat palvelua aina tutuilta myyjiltä.

Toimittajayhteistyötä voidaan kehittää olemalla yhteydessä yrityksiin, tekemällä tarjouksia, kysymällä miten tarjouskilpailuun voidaan päästä mukaan ja käymällä asiakkaiden yrityksissä.

10 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Yritysten hankinnoista saimme sellaisen kokonaiskuvan, että se on hyvin ammattimaista, vaikka kummassakaan yrityksessä ei ole tällä hetkellä päätoimista henkilöä, joka keskittyisi pelkästään ostamiseen. Eroja molempien yritysten toiminnassa on paljon esimerkiksi teoriaan, jota olemme aiemmin tässä opinäytetyössä käsitelleet. Silti kontaktiyritysten hankintatoimi näyttää muovautuneen vuosien kokemuksen jälkeen yrityksiensä toimenkuvaa täydentäväksi.

Erot yritysten välillä selittyvät helposti sillä, että niiden toimenkuvat ovat lähes täysin vastakkaiset. Toisin sanoen, ne toimivat samalla alalla ja toistensa armoilla. Rautakaupan hankinnat ja ostot tulevat suurilta osin valmiilta toimittajalta Keskon kautta, kun taas rakennusliike kilpailuttaa melkeinpä jokaisen toimittajan erikseen, täysin omilla ehdoillaan kohteen mukaan.

Tutkimuksessa ilmeni, että ainakaan kontaktiyrityksinämme toimineet pk-yritykset eivät toteuta hankintojaan täysin oppikirjan mukaisesti, vaan sitä on sovellettu yrityksille sopivammiksi malleiksi. Sen on mahdollistanut vuosien saatossa saatu kokemus alalta. Yhteneväisyyksiä kuitenkin löytyy teoriaan todella paljon, esimerkiksi sopimuksien teossa toimittajien kanssa, hankinnan työkaluissa sekä etenkin toimittajayhteistyössä. Molemmat yritykset arvostelivat toimittajayhteistyön todella tärkeäksi toiminnoksi. Hyödyn, joka saadaan toimittajayhteistyöstä, tulee olla molemminpuolista.

Molemmat yritykset ovat pyrkineet ulkoistamaan toiminnot, jotka eivät kuulu niiden ydintoimintaan, sillä niihin kuluisi turhaan resursseja, jotka taas aiheuttaisivat lisää kustannuksia. Ulkoistamalla kustannukset ovat ennakoitavissa paremmin, koska ne muuttuvat pääosin kiinteiksi kustannuksiksi. Ulkoistaminen myös vähentää yrityksen omaa vastuuta ja näin eliminoi niitä riskejä, joita ei ole välttämätöntä ottaa.

Hankintatoimen kehityskohdat yrityksissä eroavat kuitenkin toisistaan paljonkin. Rakennusliikkeessä hankintojen tekemiseen ei ole minkäänlaista järjestelmää. Siihen kaivattaisiinkin lisää järjestelmällisyyttä, esimerkiksi luomalla toimintakaavio hankintojen tekemiseen, jota voitaisiin noudattaa yhtenäisesti kaikissa projekteissa, projektivastaavasta riippumatta. Se auttaisi myös hankintasuunnitelman laatimisessa, sillä kun kaikilla olisi sama kaava, kollegat voisivat tarvittaessa auttaa suunnittelutyössä huomattavasti kätevämmän. Rautakaupassa taas on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä, jolla pystytään helposti seuraamaan tavaravirtaa. Kehityskohtena kuitenkin on automaattisen tilausjärjestelmän tuotelistan päivittäminen, niin kuin tutkimuksessa tulikin ilmi. Tämä kehityskohta johtaa automaattisesti parempaan palveluasteeseen, ja näin ollen vaikuttaa positiivisesti muun muassa asiakastytytyvyyteen.

Kummassakaan yrityksessä ei ollut haastattelujen perusteella mitään standardoitua hankintastrategiaa. Tosin rautakaupassa suurin osa tehdäänkin osta-

malla suoraan emoyritykseltä, ja näin ollen strategian tekeminen ei välttämättä ole oleellinen asia.

Hankinnan merkitys molemmille kontaktiyrityksillemme on eittämättä suuri. Rakennusliikkeelle se on vieläkin tärkeämpi toiminto, sillä lähes kaikki kustannussäästöt ja voitot tehdään hankinnoilla ja niihin liittyvällä toimittajaverkostolla. Päätökset, sopimukset ja riskit otetaan itse. Ei ole emoyhtiötä, joka ohjaisi tai määrittäisi hankintojen raamit valmiiksi.

”Pk-yritysten menestyminen hankinnoissa on tärkeää, sillä tilastojen mukaan viimeisen kymmenen vuoden aikana uudet työpaikat ovat syntyneet pk-yrityksiin” (Yrittäjät 2015.). Pk-yritysten olisikin tärkeää siis kehittää hankintatoimeaan ja käyttää ajan tasalla olevia työkaluja, sillä suuremmassa kuvassa ne vaikuttavat positiivisesti koko Suomen kilpailukykyyn ja uusien työpaikkojen luomiseen.

Pk-yrityksien liikevaihdon osuuden hankinnoista kasvaessa, hankintatoimen tulisi pohtia strategiaa, johtamista, organisointia sekä käytännön toimintamalleja. Tällöin myös hankintatoimen merkitys korostuu ja hankintatoimen kehitykseen on panostettava. Myöskään pelkkä ”oman pesän” kunnossa pitäminen ei riitä, vaan on pidettävä huolta myös toimittajaketjusta ja toimittajaverkosta. Isommissa yrityksissä hankintatoimi onkin jo asetettu sille kuuluvaan rooliin, mutta pk-yrityksissä tämä saattaa olla vielä vaiheessa. (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 3.)

Hankintatoimen kehitys pk-yrityksissä ei kuitenkaan ole niin yksioikoista, sillä usein niillä ei ole vaadittavia resursseja siihen. Aika on muutenkin kortilla suuren työmäärän takia.

On ollut mielenkiintoista seurata ja päästä tutustumaan molempien yritysten toimintaan ja saada kuulla alalta vuosien kokemuksen omaavien ammattilaisten kertomana kuinka asioita tehdään käytännössä. Yritysten valinta tähän tutkimukseen oli mielestämme onnistunut, sillä molemmat olivat sopivan käytännönläheisiä sekä perinteisiä suomalaisia pk-yrityksiä.

LÄHTEET

Kirjalliset

Ritvanen, Virpi & Koivisto, Eija 2007. Logistiikka pk-yrityksissä – hankinta kilpailutekijänä. WSOY: Helsinki.

Ward, Garth 2008. Project Manager's Guide to Purchasing: Contracting for Goods and Services. Gower Publishing Limited.

Junnonen, Juha-Matti & Kankainen, Jouko 2012. Rakennusurakoitsijoiden hankintakäsikirja. Suomen rakennusmedia.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2015. Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma.

Suomalainen lakimiesyhdistys 1994–1999. Encyclopædia iuridica fennica, ISBN 951-855-135-9, osa I

Robert M. Monczka, Robert B. Handfield, Larry C. Giunipero & James L. Patterson. Purchasing and Supply Chain Management 4th 2010. South-Western Cengage Learning.

Haastattelut:

Tuomo Järvinen – Haastattelu 28.9.2015 Orimattilassa

Marko Rinne – Haastattelu 27.9.2015 Porvoossa

Mårten Johansson – Haastattelu 27.9.2015 Porvoossa

Sähköiset:

Hankintatoimi 2015a. Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys, LOGY RY. ABC-analyysi. Saatavissa: <http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/strateginen-hankinta/hankintatoimen-tyokaluja/abc-analyysi> [Viitattu 16.9.2015].

Logistiikan maailma 2015a. Ostoportfolion nelikenttämalli. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/images/0/0c/Ostoportfolio.png> [Viitattu 17.8.2015].

Logistiikan maailma 2015b. Tarvekartoitus. Saatavissa:
<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tarvekartoitus> [Viitattu 17.8.2015].

Logistiikan maailma 2015c. Tietopyyntö. Saatavissa:
<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tietopyynt%C3%B6> [Viitattu 22.8.2015].

Logistiikan maailma 2015d. Tarjouspyyntö. Saatavissa:
<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tarjouspyynt%C3%B6> [Viitattu 26.8.2015].

Logistiikan maailma 2015e. Tarjousten vertailu. Saatavissa:
http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tarjousten_vertailu_ja_neuvottelu [Viitattu 20.8.2015].

Hankinnat 2015. Hankintasopimus. Saatavissa:
<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintapaatos-ja-hankintasopimus/hankintasopimus/Sivut/default.aspx> [Viitattu 19.9.2015].

Hankintatoimi 2015b. Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys, LOGY RY. Hankintastrategiat. Saatavissa: www.hankintatoimi.fi/strategiat [Viitattu 17.9.2015].

Asianajotoimisto lindblad 2013, Alihankintasopimus. saatavissa:
<http://www.lindblad.fi/alihankintasopimus> [Viitattu 29.9.2015].

Vuokratyöopas, ammattiliito pro 2013, Alihankinta. Saatavissa:
<http://www.vuokratyopas.fi/fi/maaritelmia.html> [Viitattu 29.9.2015].

Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä, Juha-Pekka Anttila, Ari Jussila, Markku Mikkola: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf> s.21 - [Viitattu 5.10.2015].

Juha-Pekka Anttila, Ari Jussila & Markku Mikkola. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Saatavissa:
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf> s.3 - [Viitattu 9.10.2015].

Yrittäjät, PK –yrityksien julkiset hankinnat 2015. Saatavissa:
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/kunnallisvaaliohjelma2012/pk-yritykset-ja-julkiset-hankinnat> [Viitattu 9.10.2015].

Kärkkäinen M, 2009, Tavaratalokaupan automaattitäydennyksellä tehoa ketju-toimintaan. Saatavissa: <https://www.relexsolutions.com/tavaratalokaupan-automaattitaydennyksella-tehoa-ketjutoimintaan/> [Viitattu 15.10.2015].

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Miten hankinta/osto vaikuttaa mielestänne yrityksen toimintaan?
 - a. Mikä on hankinnan tehtävä yrityksessänne?
 - b. Mitä kehitettävää mielestänne yrityksen hankintatoiminnassa on?
 - c. Miten hankintatoimintaa tulisi mielestänne kehittää
2. Kuinka suuri osuus kokonaiskustannuksista muodostuu hankinnoista / ostoista ja ovatko jotkin toimenpiteet aiheuttaneet kustannussäästöjä hankinnoissa?
3. Millaisia työkaluja käytätte hankintoja/ostoja tehdessä?
4. Miten vastuu hankinnoista / ostoista jakautuu yrityksessänne?
5. Yrityksen hankintaprosessi
 - a. Mitä eri osa-alueita kuuluu hankinta- / ostoprosessiinne?
 - b. Toimittajavalinnat – millä kriteereillä toimittaja arvioidaan ja valitaan?
 - c. Miten toimittajan "taustat" selvitetään ja kuinka tarkasti, ennen sopimuksen tekemistä? Millaisia asioita otetaan huomioon?
 - d. Kuinka usein yrityksenne kilpailuttaa uusia toimittajia?
 - e. Käytetäänkö hankintaprosessissanne käytäntömallia?
 - f. Kuinka tarkasti ja miten pystytte mittaamaan tarpeen (määrän ja laadun) hankinnan kohteille?
6. Hankintastrategia yrityksessä
 - a. Milloin suositaan pitkäaikaista yhteistyötä ja milloin kilpailutetaan?
 - b. Ovatko hankintatoimen tavoitteet ja vaatimukset etukäteen mietittyjä?
 - c. Onko tilanteita, milloin mietitään myös ulkomaisia toimittajia?
 - i. Onko kotimaisien tuotteiden suosimisella etua liiketoiminnassa?
 - d. Onko yrityksellä hankintastrategiaa, jos on niin millainen?
7. Ulkoistaminen
 - a. Mitkä toiminnot yrityksessä ovat ulkoistettuja?
 - i. Minkä takia?
 - b. Ovatko ulkoistamis- / alihankintasuhteet pitkäaikaisia, kuinka pitkiä sopimuksia yleensä tehdään?
 - c. Onko ulkoistamisesta / alihankinnasta muutakin kuin taloudellista hyötyä yritykselle?
 - d. Millaisia hyötyjä ulkoistamisella haetaan?

- e. Mitkä ovat ulkoistamisen riskejä

8. Toimittajayhteistyö

- a. Miten toimittajien ja yrityksen yhteistyötä ylläpidetään
- b. Kuinka toimittajayhteistyötä pystytään kehittämään
- c. Miten toimiva yhteistyö voidaan tunnistaa ja kuinka sitä ylläpidetään?
- d. Toimittajayhteistyön tärkeimmät piirteet
- e. Esimerkki sujuvasta toimittajayhteistyöstä

TARJOUSPYYNTÖ



ENNAKKOTARJOUSPYYNTÖ

LVI - URAKKA

Pyydämme ennakkotarjoustanne oheisten urakkalaskenta-asiakirjojen mukaisesta LVI-urakasta, laskentakohteeseemme

Kohde	AVAIN-SAATIO PAIJAT-HAMEEN HOITOKODIT
Rakennusaika	Asiakirjojen mukaan
Toimitustapa	Työmaalla asennettuna
Sopimus	Alistettu sivu-urakka
Maksuehto	Erikseen laadittavan maksuerätaulukon mukaan
Tarjousten jättöaika	Tarjoukset viim. 5.10.2009
Erittely	1. Putkiurakka 2. Ilmanvaihto

Rakentavasti,
Rakennusliike Olavi Järvinen Oy

Liitteet	Urakkalaskenta-asiakirjat
----------	---------------------------